

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**CRISTIANE SCHMITT**

**RETORNO DE INVESTIMENTO EM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

**CURITIBA**

**2014**

**CRISTIANE SCHMITT**

**RETORNO DE INVESTIMENTO EM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do Curso de Especialização MBA em Gestão Estratégica, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Egon Walter Wildauer, Dr.

**CURITIBA**

**2014**

*“A parte que ignoramos é muito maior que tudo quanto sabemos.”*

Platão

## **RESUMO**

A medição do retorno sobre o investimento é fundamental para qualquer escritório de advocacia, possibilitando que o mesmo saiba de fato se ocorre o adequado retorno sobre o capital destinado ao empreendimento e suas atividades. Isto decorre da correta remuneração pelos serviços prestados, ou seja, se não existe excesso de trabalho sem o respectivo pagamento. O escritório em análise encontra-se em fase de crescimento e, como desejado pelos seus sócios, a sua expansão deve ser feita de forma ordenada e rentável. O objetivo do presente estudo é verificar a rentabilidade das ações judiciais nas áreas cível, bancária e sindical, assim como no segmento de consultoria. Consequentemente será feita uma análise no processo de gerenciamento, registro e compilação de informações da sociedade. Para a realização do trabalho houve a revisão de literatura financeira, administrativa, de gerenciamento de processos e estatística. Também, foram esclarecidos alguns pontos pertinentes à área do direito, como formas de remuneração de um advogado, softwares jurídicos e suas funções. O trabalho foi realizado no próprio escritório mediante a análise das informações registradas, as quais permitiram a mensuração da rentabilidade dos serviços prestados em cada segmento analisado. Para tanto, utilizou-se o estudo descritivo e a análise quantitativa de dados. Após a obtenção dos resultados, pode-se auferir as informações sobre o escritório, referente ao aspecto de rentabilidade e retorno de recursos aplicados, bem como sugerir melhorias no registro de dados para análises futuras, gerenciamento de processos e algumas práticas para melhor a administração e busca de resultados.

Palavras chave: Retorno de investimento. Gerenciamento de processos.

## **ABSTRACT**

Measuring the return of investment is critical for any law firm, thus allowing to know if there is an sufficient return on capital spent on the office and the activities. This is followed by the accounting for services provided and the analysis if there was excess labor without payment. The office that was analyzed in this case study is in a growth phase and as desired by its members, the expansion should be done in an orderly and cost effective manner. The purpose of this study is to verify the profitability of civil, trade union and banking lawsuits as well as the consulting segment. To conduct the study, a finance review was undertaken, where methods and practices described in literature about administration, process management and statistics were used. Some relevant points to the day-to-day of the legal area were also focused on, like payments to lawyers, legal software and their functions. For the analysis and measurement of the profitability of services in each of the segment files and data of old cases were collected reviewed and the appropriate data extracted. Applied was the descriptive study approach with quantitate data analysis. From the results, the profitability could be derived and also the return on investments, further improvements for the data collection and recording for future analysis could be gained based so that best practices for the administration and business processes could be defined.

Keywords: Return on Investment. Process management.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – RETORNO SOBRE INVESTIMENTO NOS DOIS PRIMEIROS TRIMESTRES DE 2014 .....	25
FIGURA 2 – PERCENTUAL SOBRE FATURAMENTO .....	26

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>2</b>
1.1 OBJETIVOS.....	4
1.1.1 Objetivo Geral.....	5
1.1.2 Objetivos Específicos.....	5
1.2. PROBLEMA.....	5
1.3 JUSTIFICATIVA.....	6
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>8</b>
2.1 FORMAS DE REMUNERAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA.....	8
2.2 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS.....	10
2.2.1 Softwares Jurídicos.....	13
2.3 RETORNO SOBRE INVESTIMENTOS.....	14
2.4 ESTATÍSTICA.....	17
<b>3 MATERIAIS E MÉTODOS.....</b>	<b>19</b>
3.1 ESTUDO DESCRITIVO.....	19
3.2 ABORDAGEM QUANTITATIVA.....	20
3.3 AMBIENTE DE ESTUDO.....	20
3.3.1 Processos.....	21
3.3.2 Consultoria.....	22
<b>4 DIAGNÓSTICOS, RESULTADOS E ANÁLISES.....</b>	<b>23</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>27</b>
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>31</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Não obstante a classificação de um escritório de advocacia como uma sociedade simples composta por profissionais do mesmo ramo, que nos termos do artigo 966 do Código Civil, não são considerados empresários em virtude de desenvolverem trabalho intelectual, existe de fato uma atividade econômica por ele desempenhada. Por consequência, a sociedade merece o tratamento similar ao de uma empresa, com todos os cuidados necessários envolvidos na administração dos recursos humanos, materiais e financeiros do empreendimento, estratégia de mercado, objetivos, entre outros definidos por seus proprietários ou gestores.

Ressalta-se que os escritórios de advocacia não possuem contrato social e demais atos registrados perante a Junta Comercial, mas sim na seccional da Ordem dos Advogados de cada Estado, nos termos da Lei 8906/94 (Estatuto da Advocacia). O referido regulamento também traz as regras de atuação que todas as sociedades devem respeitar.

Mesmo com estas pequenas peculiaridades, os escritórios de advocacia, não divergem da realidade fática operacional e devem ser vistos e tratados como qualquer empresa, seja ela empresária ou não em termos de conceituação.

Além do mais, conforme dados apresentados no Relatório sobre o Perfil de Sociedade de Advogados do Estado do Paraná, elaborado em 2012 pelo Centro de Estudo das Sociedades de Advogados, seccional do Paraná, existem 2703 sociedades ativas no estado e ao todo 43.444 advogados<sup>1</sup>. Evidentemente que esta grande oferta de profissionais no mercado acirra a concorrência, fazendo com que a administração, gerenciamento e planejamento de um escritório se tornem cada vez mais importantes como forma de otimização da atuação e administração de recursos, melhoria da competitividade, eficiência no desenvolvimento dos trabalhos, diferenciação no atendimento, controle de rentabilidade, lucratividade e custos.

Como afirmado por Copeland, Koller e Murrin (2002, p. 57), "as empresas frutificam quando criam valor econômico real para seus acionistas". No caso em leitura deve-se considerar o resultado direcionado aos sócios. Outrossim, estes autores defendem que tanto as finanças corporativas quanto a estratégia não são

---

<sup>1</sup> Disponível em: <[http://www.cesa.org.br/media/files/SeccionalPRAnuarioCesa\\_2012\\_128-129.pdf](http://www.cesa.org.br/media/files/SeccionalPRAnuarioCesa_2012_128-129.pdf)>  
Acesso em: 14/09/2014.



mais assuntos dominados exclusivamente por presidentes, diretores financeiros e financistas. Deve-se sempre partir da premissa de que o valor criado dá-se "por meio da obtenção de retorno sobre o capital investido superior ao custo de oportunidade do capital". (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2002, p. 57)

Desta forma, um escritório de advocacia que queira atuar de maneira a garantir sua sobrevivência, crescimento e rentabilidade deve, além do gerenciamento e planejamento, fazer um controle efetivo de seus serviços prestados e saber se existe uma adequada remuneração em relação aos custos.

O escritório de advocacia em análise foi fundado em 2010, muito embora seus sócios tivessem parceria informal e cooperação anterior a este período. A intenção de prestar um serviço de advocacia diferenciado, com atendimento personalizado a seus clientes, ultrapassando o horário comercial convencional, pautado na parceria e confiança, com atuação direta dos sócios em todas etapas do trabalho, tendo nos procedimentos, peças jurídicas, defesas, acordos, consultorias ou intervenções realizadas o parecer convergente de no mínimo dois advogados permitiam, além da otimização de resultados, a busca de uma diferenciação num mercado extremamente competitivo.

O escritório tem como objetivo maior o êxito na solução de problemas, pela eficiência, agilidade, ética e legalidade ofertada aos seus clientes em consultoria preventiva e planejamento nas áreas administrativa e judicial, prestando também as atividades necessárias no contencioso das lides existentes.

Atualmente o escritório está em fase de expansão, sendo o desejo dos seus sócios um crescimento organizado e rentável nas áreas por eles priorizadas. De nada adianta a sociedade contar com inúmeros clientes com a prestação de serviços de consultoria e contencioso, se não existe uma remuneração adequada, fazendo frente aos custos e gerando lucratividade.

Na área do direito, a maior dificuldade enfrentada pelos profissionais, está justamente na fixação dos honorários e posterior verificação do retorno de acordo com o serviço prestado. Caso não acertada adequadamente a remuneração pode haver um excesso de trabalho sem o devido retorno, além de não existir remuneração do capital investido para as atividades e funcionamento da sociedade.

Assim, a questão proposta é como criar um método de controle e como verificar o retorno e rentabilidade sobre o serviço prestado. A referida avaliação permitirá o crescimento ordenado do escritório, confirmação de áreas de maior

enfoque, conhecimento de quais clientes são viáveis economicamente, correção de eventuais falhas e, possivelmente, ajustes na estratégia e gerenciamento adotados. Como citado por Hitt, Ireland e Hoskisson:

“Os controles organizacionais direcionam a utilização da estratégica, indicam como comparar os resultados reais com aqueles esperados e sugerem ações corretivas a serem tomadas quando a diferença entre estes é inaceitável. Quando as diferenças entre os resultados esperados e os reais são menores, os controles organizacionais são mais eficientes. É muito difícil para uma empresa explorar de forma bem-sucedida suas vantagens competitivas sem ter controles organizacionais eficientes. Controles organizacionais adequadamente projetados permitem uma compreensão clara no que concerne aos comportamentos que melhoram o desempenho da empresa. As empresas contam com os controles estratégicos e financeiros como elementos de suas estruturas para apoiar a utilização de suas estratégias.” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003, P. 309)

O presente estudo de caso apresenta de maneira sucinta as formas de remuneração de um escritório de advocacia em sua prestação de serviços. Na sequência será estudada a literatura das áreas de finanças administrativas, gerenciamento de processos e estatística para verificar as ferramentas e métodos de controle que podem ser utilizados neste caso específico. Supridas as necessidades da metodologia escolhida, tanto na operacionalização quanto nas informações e dados necessários, será iniciado o levantamento e compilação. Logo após será feita uma análise dos resultados, para então chegar-se a discussão e interpretação dos mesmos, optando e sugerindo alternativas para uma proposta de intervenção.

## 1.1 OBJETIVOS

Este estudo de caso tem como objetivo analisar a relação entre a remuneração e a prestação de serviços em determinadas áreas um escritório de advocacia, com o fim de verificar se existe uma adequada relação entre os dois fatores que permitam obter a lucratividade desejada e o desenvolvimento da sociedade.

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar o retorno sobre o investimento em áreas específicas de atuação de um escritório de advocacia, identificando alternativas para gerenciamento e acompanhamento da rentabilidade das mesmas, permitindo um futuro crescimento ordenado e lucrativo nestes segmentos conforme priorização definida pelos titulares da sociedade.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Mensurar o retorno financeiro sobre as ações judiciais nas áreas cível, bancária e sindical;
- Mensurar o retorno financeiro sobre a atividade de consultoria mensal (não avulsa);
- Analisar/propor processos de gerenciamento de informações do escritório, registro e compilação de dados para análise no âmbito de rentabilidade;

## 1.2 PROBLEMA

Saber fazer um controle e ter as informações necessárias para averiguação do retorno sobre o investimento e rentabilidade é uma tarefa difícil para os executivos que atuam em todas as áreas. Em se tratando de um escritório de advocacia não é diferente, alheio ao fato em que existe apenas e tão somente a prestação de serviços, ao invés da venda de um determinado produto.

Os profissionais da área frequentemente se deparam com a dificuldade de fixação dos honorários de modo compatível à efetiva remuneração dos serviços. Deve-se levar em consideração que para a sobrevivência de qualquer sociedade os

serviços devem ser remunerados de acordo com a sua atividade e também em consonância com o capital investido para o funcionamento da mesma.

O desafio é elaborar um sistema de controle para que os sócios tenham as informações necessárias para a tomada das decisões necessárias à sociedade, tais como, estratégia, onde investir, quais são os clientes rentáveis, correção de possíveis falhas, eficiência no trabalho, dentre outros dados. Acrescente-se que não basta somente ter um sistema de controle, mas sim saber alimentá-lo de forma correta para que, a partir dos dados, possa ser feita a correta avaliação.

Além da necessidade de controle e gerenciamento de informações, não se pode esquecer que em virtude do mercado de advocacia ser nos dias atuais altamente competitivo, as sociedades que investirem em administração e organização poderão obter uma vantagem competitiva significativa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Lemes Junior, Rigo e Cherobim ao tratarem da administração financeira em sua obra lecionam:

“A administração financeira tem por objetivo maximizar a riqueza dos acionistas da empresa. O administrador financeiro é o principal responsável pela criação de valor; para isso, envolve-se cada vez mais com os negócios da empresa como um todo. Suas atividades envolvem decisões estratégicas, como a seleção de alternativas de investimentos e as decisões de financiamento de longo prazo, além de operações de curto prazo, como gestão do caixa, concessão de crédito a clientes, obtenção de crédito junto a fornecedores, negociação com bancos e gerenciamento do risco entre outras.” (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005, p. 3)

Com efeito, a administração financeira é de suma importância para toda e qualquer sociedade. Ao se ter dados financeiros para análise, pode-se tomar as decisões necessárias seja para o dia a dia, ou então, para a estratégia determinada pelos proprietários. Como enfatizado por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 06): “o processo de administração estratégica é o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média.”

Além da evidente importância e necessidade da administração financeira, deve-se analisar também o gerenciamento de processos. Como ressaltado por Bulgacov (2006, p. 04) a busca pela análise organizacional pode ocorrer em diferentes situações, dentre elas, a preocupação pelo desempenho das unidades de negócios. Justamente neste ponto é que existe o interesse do presente estudo para um escritório de advocacia, pois, como qualquer atividade econômica, existe a necessidade de mensuração entre o investimento e retorno obtido como forma de traçar estratégias, corrigir a implementada ou, se for o caso, efetuar as alterações necessárias.

Bulgacov (2006, p. 04) também destaca que o motivo pelo interesse no estudo das organizações é a eficácia organizacional. A eficácia é assim conceituada por De Plácido e Silva (2008, p. 511): “Derivado do latim *efficacia*, de *efficax* (que tem virtude, que tem propriedade, que chega ao fim), compreende-se como a *força* ou *poder* que possa ter um *ato* ou *fato*, para produzir os desejados efeitos.”

Entendendo-se por eficácia, em termos de administração, como alcançar os resultados planejados por meio da medição da relação entre o ganho obtido e o desejado, pode-se justificar a necessidade de análise dos serviços executados pelo escritório para posterior possibilidade de verificação entre a remuneração e a atividade desenvolvida. Por controle deve-se considerar todo o tempo gasto para nas atividades, seja com a participação em reuniões, atendimento telefônico, elaboração de peças processuais, custas antecipadas para o cliente, dentre outros.

Como lecionado por Bulgacov:

“As organizações geralmente possuem vários propósitos ou objetivos. Podem se destacar os objetivos de lucratividade, de desenvolvimento de mercado, de desenvolvimento tecnológico e de responsabilidade social como os mais comuns. A eficiência organizacional pode ser obtida a partir da mensuração do atingimento de um desses objetivos ao longo do tempo. A eficácia pode ser mensurada por meio da capacidade de atendimento e todos os objetivos existentes da organização já que esses são interdependentes. Não há, por exemplo, lucratividade sem desenvolvimento de mercado e vice-versa. A medida de efetividade pode se concretizar com o atendimento de todos os objetivos tanto da organização como dos demais sistemas interagentes ou parceiros da organização.” (BULGACOV, 2006, P. 07)

De fato, existe uma necessidade de controle e acompanhamento de números e dados para que se possa chegar a resultados e ser medida a eficácia do escritório de advocacia. Porém, a questão proposta não é somente como conseguir

dados e sim como efetuar a verificação destes registros para se obter as conclusões necessárias. Esta avaliação permitirá a otimização da atuação e administração de recursos da sociedade, melhoria da competitividade, eficiência no desenvolvimento dos trabalhos, controle de rentabilidade, lucratividade e custos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico apresentam-se alguns conceitos técnicos para melhor compreensão da questão objeto de estudo no presente caso, tendo em vista que a proposta abrange não somente a área de administração, mas também a jurídica.

### 2.1. FORMAS DE REMUNERAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA

A Resolução nº 04/2012 do Conselho Seccional aprovada em 09/03/2012 dispõe sobre a Tabela de Honorários Advocatícios no Estado do Paraná<sup>2</sup>. Referido provimento traz alguns exemplos de atuações e remuneração em patamar mínimo como forma de referência aos profissionais. É o que dispõe o artigo segundo:

“Art. 2º. A presente Tabela foi formulada tomando como percentuais médios e valores mínimos de honorários, praticados pela classe, para efeito de aplicação do art. 22, § 2º da Lei 8.906/94 e como fonte de referência, para que o advogado possa estimar o *quantum* a cobrar e a extensão de seus serviços profissionais, sendo lícita a cobrança em valores superiores aos nela constantes, desde que observadas as normas pertinentes, em especial, o Código de Ética e Disciplina.”

Assim, ressalta-se desde já que os exemplos constantes na referida tabela não são exaustivos, podendo surgir situações diversas, conforme caso a caso que necessite de uma forma de remuneração. O que a tabela apresenta são valores condizentes com os serviços e patamar mínimo a ser cobrado pelos advogados.

---

<sup>2</sup> Disponível em:

<[http://www.oabpr.org.br/publico/comunicacao/2013/tabela\\_de\\_honorarios/tabela\\_de\\_honorarios\\_4.pdf](http://www.oabpr.org.br/publico/comunicacao/2013/tabela_de_honorarios/tabela_de_honorarios_4.pdf)>. Acesso em 05/11/2014.

Outrossim, há que se ressaltar que o artigo 9º do mencionado provimento autoriza a cobrança de honorários em parte de bens ou coisas:

“Art. 9º. O advogado poderá receber como honorários, quando for difícil ou impossível o recebimento em moeda corrente, parte de bens ou coisas, objeto da causa não litigiosa, desde que previamente determinado em contrato de honorários, ou mediante acordo escrito, mesmo assinado após a solução da causa, concordando todos os interessados no feito.”

Esclarecidos estes pontos, em que pese parecer simples, a forma de fixação de honorários nem sempre é uma tarefa fácil ao profissional do direito. O advogado deve tentar ao menos prever o tempo da prestação de serviços, quais as atividades que deverá desempenhar e o tempo necessário para tanto. Certamente que por muitas vezes caso sejam pesados estes fatores, poderá existir causas que não sejam interessantes para a sociedade em termos de remuneração.

Os honorários dos advogados podem ser pactuados das seguintes formas, exemplificativamente: (a) valor fixo a ser pago mensalmente; (b) honorários de êxito, isto é, somente se o cliente for vencedor ao final da ação remunerará; (c) honorários iniciais e parcelados no decorrer do contrato de prestação de serviços; (d) honorários a serem pagos por hora trabalhada; (e) honorários incidentes sobre cada peça processual ou atuação (por atuação entende-se necessidade de intervenção do profissional); dentre outras.

Qual a melhor forma de remuneração dependerá da forma de atuação do escritório e do caso concreto. Por exemplo: escritórios que atuam na área trabalhista têm como praxe cobrar um percentual de 20% a 30% ao final da ação sobre o que o cliente ganhar. Evidentemente que esta não é a melhor forma de contratação pois, em caso de improcedência, o escritório trabalhará sem qualquer remuneração. Trata-se de um contrato de risco em que o ganho é obtido com um volume de ações.

As ações para recuperação de valores geralmente também são pactuadas para o recebimento de remuneração somente ao final e em caso de vitória. Assim, dependendo do caso concreto, não é interessante a captação do mesmo nesta modalidade de remuneração.

Já o valor fixo mensal geralmente é ajustado para a atividade de consultoria, como no caso de uma empresa que não possui um departamento jurídico e opta pela contratação de um escritório para sanar dúvidas e verificar contratos.

Utiliza-se também a modalidade de honorários iniciais e fracionados, para pagamento no decorrer do pacto, geralmente nas ações judiciais em favor do autor ou para defesa do réu.

A forma de remuneração por hora trabalhada dá-se tanto na realização de consultorias quanto nas ações judiciais, dependendo da escolha do cliente. Neste caso, o escritório ou advogado deve manter um rigoroso controle de todo o tempo dispendido a favor do cliente para emissão de fatura e cobrança.

Por fim, a remuneração de acordo com as peças processuais produzidas ou intervenção se dá quando o advogado apresenta um recurso, por exemplo, ou participa de uma reunião, negociação, audiência ou sessão de julgamento no tribunal.

Como dito alhures, estas são algumas formas de uma sociedade de advogados pactuar a sua remuneração, podendo ocorrer de forma diversa, desde que respeitada a tabela de honorários da OAB (Ordem dos Advogados do Brasil), o Estatuto da Advocacia, o Regulamento Geral do Estatuto da Advocacia e da OAB e também o Código de Ética e Disciplina Profissional.

## 2.2. GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Ao se ouvir o termo gerenciamento de processos, a primeira ideia que surge para um profissional da área jurídica é o controle e organização das ações judiciais que estão sob seu patrocínio.

Ocorre que o conceito de processo em termos de administração é totalmente diferente daquele do meio jurídico. De Plácido e Silva conceitua processo em sua obra denominada Vocabulário Jurídico:

“Na terminologia jurídica, processo anota-se em sentido amplo e sentido restrito. Em sentido amplo, significa o conjunto de princípios e de regras jurídicas, instituídas para que se administre a justiça. Apresenta-se pois, como uma disciplina do Direito, que tem por objeto determinar as bases da organização judiciária e a competência dos juízes, estabelecer a direção dos procedimentos judiciais, enfim, traçar todas as regras indispensáveis à administração da justiça. Neste sentido, é que *processo* se entende *Direito Processual*. Em conceito estrito, exprime o conjunto de *atos*, que devem ser executados, na *ordem preestabelecida*, para que se investigue e se solucione a *pretensão* submetida à tutela jurídica, a fim de que seja



satisfeita, se procedente, ou não, se injusta ou improcedente. Conceitua-se, pois, a *instrução judicial* da causa. Neste sentido, é que *processo* se entende a *substância* ou a *consustanciação do procedimento*. Assim, *processo* mostra-se a reunião de todos os *feitos* ou *atos*, que se indicam necessários e assinalados em lei, para que se investigue, para que se esclareça a controvérsia, e, afinal, para que se solucione a pendência.” (DE PLÁCIDO E SILVA, 2008, p. 1103)

No ramo da administração Oliveira assim define:

“processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantando as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa.” (OLIVEIRA, 2011, p. 09/10)

Assim, tem-se que, o processo, em termo de administração de empresas, nada mais é que uma organização e estruturação de atividades dentro da empresa para a realização das mesmas com vistas a atingir os objetivos e metas, assim como para que se tenha controle e se possa extrair todos os dados e informações necessários. Quando se fala em gerenciamento de processos imediatamente remete-se à sigla BPM (*Business Process Management*), a qual significa gerenciamento de processos no negócio.

Esclarecido o significado do termo processo, passa-se a discorrer sobre o gerenciamento de processos, o qual é de suma importância para qualquer organização, visto que permite que planejar, organizar e controlar a estrutura. Segundo Oliveira (2011, p. 60) o gerenciamento serve para melhorar resultados, repensar os negócios atuais, desenvolver novos negócios, aumentar a produtividade e reduzir custos.

A busca por soluções eficazes faz as empresas reverem suas estruturas, utilizando-se da ferramenta de gerenciamento de processos. Após os resultados, pode-se pensar no redesenho do negócio para que seja adequado de acordo com a estratégia escolhida ou então para redefinição ou alteração da mesma.

O gerenciamento de processos é importante em qualquer estrutura, pois, como ressaltado por Oliveira:

“a abordagem comportamental da administração tem apresentado, cada vez de forma mais intensa, uma sustentação de metodologias, técnicas e processos, principalmente pelos seguintes fatos:  
-na administração, todos os instrumentos, sistemas e processos da empresa devem estar perfeitamente interligados;

- a administração está principalmente baseada nos indivíduos, pois estes representam o principal foco de conhecimento, bem como de informação, decisão, ação e avaliação de todas as atividades da empresa; e
- os indivíduos exercitam melhor a administração na medida em que o processo decisório está sustentado por metodologias, técnicas e processos, pois a interligação entre as diversas partes e atividades da empresa se torna mais lógica e evidenciada.” (OLIVEIRA, 2011, p. 04)

Muitos escritórios de advocacia têm contratado ou considerado seriamente a opção de ter um engenheiro de produção para o gerenciamento e monitoramento das ações judiciais. Neste caso se trata de grandes estruturas que atuam no segmento do contencioso de massa (grande número de ações repetitivas), em que optam por aplicar o sistema de linha de produção. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 69) os objetivos da produção são qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo, essencialmente importantes para esta forma de atuação que permite obter um lucro baseado na grande quantidade de ações.

Contudo, conforme já explanado, o gerenciamento de processos não abrange apenas as ações judiciais, mais sim todas as atividades desenvolvidas pelo escritório, seja uma elaboração de contrato, análise de documentos, confecção de pareceres, negociações, ou qualquer outro trabalho realizado. Somente com o pleno controle de todas as operações da sociedade é que se pode fazer as análises necessárias para verificação de rentabilidade, alcance de metas e cumprimento da estratégia.

Assim, levando-se em consideração a administração e estratégia da sociedade, deve haver um mapeamento dos processos executados para que se possa efetuar o controle e levantamento de dados para as decisões necessárias. Outrossim, não basta haver apenas um controle, deve-se ter em mente a necessidade de definição das operações de serviços consoante José Amaro dos Santos (*apud in* Bulgacov, 2006, p. 174): “Operações designam as atividades responsáveis pela produção de bens e serviços na empresa. Como centro do processo de transformação, as operações recebem os insumos e produzem as saídas desses processos.”

Logo, deve-se definir qual o processo de um escritório de advocacia, considerando-se os aspectos estratégicos, estruturais, tecnológicos e comportamentais. O processo de transformação do escritório é: informação dos clientes (documentos, contratos e outros), adequação da lei/caso, ação judicial ou contrato ou parecer (prestação de serviços) e o resultado final.

Ademais, para se considerar o gerenciamento de processos, deve ser verificado qual o tipo de estrutura analisada, isto é, simples, multifuncional ou multidivisional. O conhecimento da estrutura existente também permite a implementação da estratégia.

No caso concreto, trata-se de uma estrutura simples, na qual os sócios tomam todas as decisões e supervisionam diretamente o serviço, bem como possuem comunicação direta com todos os funcionários, o que facilita a coordenação do trabalho.

Por fim, para a obtenção de melhorias até mesmo no gerenciamento dos processos do escritório, a empresa pode contar com a grande utilidade dos programas de softwares existentes especificamente para a área, os quais serão abordados especificamente no próximo tópico.

#### 2.2.1. Softwares Jurídicos

Ao explanar sobre administração estratégica e ferramentas de software para controle financeiro Hitt, Ireland e Hoskissn afirmam que:

“na economia global, os avanços tecnológicos estão sendo utilizados para desenvolver controles financeiros altamente sofisticados, tornando possível para as empresas analisar completamente seus resultados de desempenho e garantir a conformidade com as regulamentações.” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 312)

Atualmente existe uma gama de softwares desenvolvidos para controle, análise das atividades e outras informações das empresas, principalmente para o aspecto financeiro. E no meio jurídico não é diferente. Existem programas especialmente desenvolvidos para os escritórios de advocacia ou para aquele profissional que atuam de forma individual.

Estes programas têm como finalidade registrar todas as ações judiciais, clientes, contratos, gerar relatórios, arquivar documentos, agendar prazos e audiências, pauta de compromissos e também fazer o controle de caixa das despesas, cobranças, depósitos, recebimentos e honorários do escritório. O armazenamento das informações pode ser feito em servidor ou mesmo nas nuvens

(*cloud computing*) de acordo com o programa escolhido. Ademais, existem diversas ferramentas desenvolvidas para facilitar o dia a dia das atividades jurídicas, como por exemplo, busca de informações sobre andamento processual nos sites dos tribunais com a alimentação automática do sistema.

Pode-se conhecer os programas existentes para a área em eventos específicos deste segmento, como por exemplo, a Fenalaw. A Fenalaw - Exposições e Congressos para o Mercado Jurídico é uma feira realizada anualmente na cidade de São Paulo<sup>3</sup>. No referido evento são realizadas palestras e networking que abrangem o debate sobre o mercado, administração e temas relevantes para a área jurídica. Além disso, a feira conta com uma exposição de soluções, produtos e serviços voltados para os profissionais do direito. Neste evento existe uma boa opção de programas para escritórios e departamentos jurídicos, bem como soluções que podem ser personalizadas pela empresa desenvolvedora do software.

Assim, demonstra-se que o escritório pode escolher um programa que melhor atende suas necessidades seja visitando uma feira, conversando diretamente com um desenvolvedor e até mesmo utilizando uma versão gratuita para teste. O que importa é a utilização de um programa adaptado e de fácil alimentação, permitindo inserção correta e confiável de dados. Dificilmente um escritório conseguirá fazer o seu gerenciamento e controle interno sem um software específico para a área.

Além do mais, ao implantar um efetivo controle, a sociedade poderá armazenar e coletar as informações de forma muito mais rápida.

### 2.3. RETORNO SOBRE INVESTIMENTOS

Os controles financeiros das empresas são de grande importância, conforme apontado por Hitt, Ireland e Hoskisson:

“Os controles financeiros são critérios altamente objetivos utilizados para medir o desempenho da empresa em comparação com os padrões quantitativos previamente estabelecidos. Medidas baseadas na contabilidade, tais como retorno de investimento e ativos, e as medidas

---

<sup>3</sup> Disponível em: <[http://www.informagroup.com.br/site/hotsite\\_ibc.asp?IdEvento=104](http://www.informagroup.com.br/site/hotsite_ibc.asp?IdEvento=104)>. Acesso em: 05/11/2014.

baseadas no mercado, tais como valor econômico agregado, são exemplos de controle financeiro.” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 311/312)

De fato, uma empresa que precise acompanhar seus resultados, traçar estratégias e direcionar seu empenho na busca dos objetivos definidos necessita de um controle financeiro como forma de registro para posterior análise de dados e avaliação da necessidade de redirecionamentos ou ajustes.

Braga acrescenta:

“Todas as atividades empresariais envolvem recursos financeiros e orientam-se para obtenção de lucros. Os recursos supridos pelos proprietários e pelos credores das empresas encontram-se aplicados em ativos utilizados na produção e comercialização de bens ou na prestação de serviços. As receitas obtidas com as operações devem ser suficientes para cobrir todos os custos e despesas incorridos e ainda gerar lucros. Paralelamente a esse fluxo econômico de resultados ocorre uma movimentação de numerário que deve permitir a liquidação dos compromissos assumidos, o pagamento de dividendos e a reinversão da parcela remanescente dos lucros.” (BRAGA, 1989, p. 23)

Por retorno, segundo Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2005, p. 123) deve-se entender “o total de ganhos ou de perdas de um proprietário ou aplicador sobre investimentos realizados. Refere-se a variações no valor dos ativos e das distribuições de lucros.” Gitman e Madura também esclarecem:

“A variável-chave usada por gerentes e investidores financeiros para comparar os ganhos esperado e real da empresa de um modo geral ou de investimentos específicos é o retorno. O retorno é o ganho ou perda total obtida sobre um investimento em um dado período. (...) é o impacto combinado de risco e retorno que determina o valor de uma empresa ou investimento.” (GITMAN; MADURA, 2003, p. 128)

A avaliação da perda ou ganho é fundamental para que a empresa possa saber exatamente qual caminho está trilhando, bem como se a sua atividade está de acordo com a estratégia. O retorno financeiro esperado obtido indica uma correta avaliação de oportunidade e risco, bom gerenciamento em todas as esferas, investimento apropriado, controle de custos e lucratividade corretamente mensurada.

Uma das formas de acompanhamento financeiro é o retorno sobre investimentos, também conhecido pela sigla ROI (*Return of Investments*). Gitman e Madura (2003, p. 202) esclarecem que referido índice “mede a eficiência geral da

administração em gerar lucros com seus ativos disponíveis. Quanto mais alto o retorno sobre o ativo total da empresa, melhor.”

Décio Sartore explica sobre o retorno sobre investimento especificamente para os escritórios de advocacia:

“Em quanto tempo recupero o investimento? Esta é uma pergunta clássica dos executivos, especialmente na área de TI. Em alguns casos o ROI, em inglês Return of Investments, é bem mais rápido do que se pensa. Em outros, é uma roubada. As tecnologias para advocacias são os melhores exemplos de recuperação rápida do que foi investido, seja em relação a se pagar em pouco tempo ou à mudança cultural que impõe. E como não há como trabalhar sem elas, ainda com o já bastante próximo processo digital, o melhor conselho é pesquisar para encontrar os sistemas mais eficientes e com melhor ROI.” (SARTORE, 2007)

Conforme já apontado em tópico anterior, existe a necessidade de implantação de um programa de software para melhor controle das atividades do escritório, bem como quanto ao aspecto financeiro. Com base nos dados é que se pode efetuar o cálculo da rentabilidade, principalmente das áreas priorizadas.

Conforme Brigham e Ehrhardt (2006, p. 202) o cálculo do retorno dos investimentos em termos de unidade monetária é feito com uma simples conta aritmética na qual deve ser subtraída a quantia investida daquela recebida. Para os mesmos autores (2006, p. 203), a taxa de retorno pode ser calculada mediante a seguinte equação:

$$\text{Taxa de retorno: } \frac{\text{Quantia recebida} - \text{Quantia investida}}{\text{Quantia investida}}$$

Como visto, a fórmula para cálculo da rentabilidade é bastante simples, desde que se tenha em mãos as informações necessárias, bem como que as mesmas sejam confiáveis e reflitam a realidade. O referido índice é muito importante para os administradores e sócios de um escritório para que a efetiva avaliação de resultados de áreas, clientes, atividades e processos sejam fidedignos e espelhem o quadro atual indicando ou não mudanças, expurgos de processos ou serviços e incremento de outros que permitam maior retorno.

Entretanto, deve-se ponderar que não basta que seja feita apenas a análise do retorno, mas sim dos riscos do investimento como adverte Gitman e Madura:

“Para maximizar os valores de ações e de investimentos, os gerentes e os investidores financeiros devem aprender a avaliar dois determinantes

fundamentais: risco e retorno. Cada decisão ou investimento financeiro apresenta certas características de risco e retorno, e a combinação singular delas tem um impacto nos valores das ações e do investimento.” (GITMAN; MADURA, 2003, p. 128)

Perfilham do mesmo entendimento Brigham e Ehrhardt:

“No Capítulo I dissemos que os administradores devem se esforçar para maximizar a riqueza dos acionistas. Se uma empresa toma medidas para melhorar seu ROE, isso significa que a riqueza dos acionistas também aumentará? Não necessariamente. Apesar de seu uso ser muito difundido e do fato de que o ROE e a riqueza dos acionistas com frequência são altamente correlacionados, problemas sérios podem surgir quando a empresa usa o ROE com única medida de desempenho. Primeiro, o ROE não considera o risco. Da mesma forma que os acionistas se preocupam com seus retornos, eles também se preocupam com o risco.” (BRIGHAM; EHRHARDT, 2006, p. 101)

Desta forma, a ferramenta de cálculo de retorno sobre investimento é de grande utilidade aos administradores em sua percepção empresária, devendo ser utilizada com cautela, visto que o risco deve ser sopesado em qualquer atividade comercial, assim como outros aspectos, como o ambiente de atuação, nicho ou área específica de inserção, atendimento de massa ou perfil diferenciado, possibilidade de inovações e concorrência, entre outros.

## 2.4. ESTATÍSTICA

Segundo Bruni (2008, p. 01) a estatística “representa o conjunto de técnicas que tem por objetivo primordial possibilitar a análise e a interpretação das informações contidas em diferentes conjuntos de dados.”

Sem sombra de dúvidas, o maior propósito da estatística é analisar dados com o objetivo de extrair informações. As informações, consequentemente, são determinadas de acordo com a necessidade ou interesse existente. Kirsten e Rabahy afirmam: “ao realizar um estudo estatístico nos deparamos com uma quantidade de dados que fornecem informações e características de determinado grupo ou conjunto de variáveis.” (KIRSTEN; RABAHY, 2006, p. 01)

A partir da coleta de informações, poderá se feita a análise e interpretação dos dados obtidos. Para se chegar aos dados, deve ser feita a escolha do método de coleta, organização e apresentação.

Como mencionado por Kirsten e Rabahy:

“Para realizar uma de suas atribuições, a descrição dos dados, a estatística necessita dispor de uma sucessão de dados, em ordem conhecida. A esse conjunto de dados dá-se o nome de série estatística.

Assim, pode-se definir uma série estatística como uma sucessão de dados estatísticos que apresentam de modo organizado, capaz de descrever as características da questão em estudo.” (KIRSTEN; RABAHY, 2006, p. 03)

A estatística é dividida em três grupos: descritiva, de probabilidades e inferencial ou indutiva. Cada grupo conta com suas características próprias. Para verificação de rentabilidade interessa apenas a estatística descritiva.

Dentro do ramo da estatística encontra-se o diagrama de Pareto. Segundo, Bruni:

“O diagrama de Pareto, de forma similar ao diagrama de colunas, também representa as frequências simples ou relativas das classes ou dos valores analisados, porém representando-os de forma ordenada, geralmente da classe de maior frequência para a de menor frequência.” (BRUNI, 2008, p. 28)

O diagrama de Pareto, assim como qualquer gráfico, permite “perceber a tendência da evolução do fenômeno com uma simples olhada.” (KIRSTEN; RABAHY, 2006, p. 14). Pode-se. Então, identificar as causas ou problemas mais importantes, objeto do estudo. Juntamente com o diagrama de Pareto, tem-se a Lei de Pareto, conhecida pelo princípio 80-20, isto é, 80% das consequências decorrem de 20% das causas.

Tanto como o diagrama como a Lei de Pareto são de extrema importância ao mundo empresarial, pois, mediante sua análise, pode-se descobrir quais são os 20% dos clientes que representam 80% do faturamento.



### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

Como já mencionado, o presente estudo de caso trata de uma avaliação entre a remuneração recebida pelo escritório de advocacia e os serviços prestados como forma de verificação da rentabilidade, isto é, se os serviços estão sendo adequadamente pagos. Isto servirá também de subsídio para verificar o retorno sobre o investimento efetuado, tendo uma base real da atividade. Como consequência desta avaliação, poderá ser verificado ainda se os procedimentos para registro de informações das atividades desenvolvidas se mostram eficazes e atendem as necessidades do controle pretendido pelos sócios.

Para esta averiguação será utilizado um estudo descritivo e uma abordagem quantitativa de parte dos processos. Foram então escolhidas algumas áreas pré-definidas com objetivos específicos, nas quais existe afinidade dos sócios e interesse em crescimento, ou seja, será feita a verificação de rentabilidade de processos em quatro modalidades escolhidas da gama de atuação do escritório, sendo as mesmas a área cível, a bancária, a sindical e o trabalho de consultoria prestada pelo escritório.

#### 3.1 ESTUDO DESCRITIVO

O estudo descritivo concede, nas palavras de Silvio Luiz de Oliveira, “margem também à explicação das relações de causa e efeito dos fenômenos, ou seja, analisar o papel das variáveis que, de certa maneira, influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos.” (OLIVEIRA, 1997, p. 114)

A referida metodologia de estudo fornece a relação entre variáveis, permitindo assim ao pesquisador obter vários dados para estudo, principalmente dos fatores preponderantes e análise comparativa da base de informações coletadas.

Convém destacar que a metodologia de amostra e universo, utilizada para se delimitar o estudo de aspectos de um grupo grande ou numeroso, não será aplicada ao caso vertente, visto que se pretende analisar pontos específicos de um

universo de dados que permite mensuração integral dos dados delimitados para análise.

### 3.2 ABORDAGEM QUANTITATIVA

O método quantitativo tem por objetivo, como o próprio nome indica, quantificar dados, informações, números ou outro dado desejado pelo pesquisador. Referida técnica permite descobrir e classificar a relação entre as variáveis envolvidas (OLIVEIRA, 1997, p. 115).

Em se tratando de levantamento de informações para comparação entre trabalho e remuneração, seja das ações judiciais ou das atividades de consultoria, existe a necessidade de quantificação de dados. Evidentemente que a área de consultoria não pode ser comparada ao contencioso (ações judiciais). Contudo, é de interesse dos sócios a avaliação desta área que é considerada importante para o crescimento e desenvolvimento futuro do escritório. Assim, utilizando-se um comparativo de horas utilizadas nas atividades, buscou-se uma maneira de quantificar e valorar os trabalhos em uma unidade similar para permitir o estudo comparativo.

### 3.3 AMBIENTE DE ESTUDO

Trata-se da análise de um escritório de advocacia, o qual possui uma estrutura enxuta se comparado a outros que atuam no mercado em áreas similares.

Importante ressaltar também que este escritório de advocacia analisado possuía relação informal de parceria entre os sócios antes da sua constituição efetiva. Isto ocorria em casos nas áreas de especialidade de cada um dos seus titulares, criando um trabalho de equipe que melhorava a qualificação na resolução de problemas e lides. A busca por oferecer um serviço de advocacia diferenciado, com atendimento personalizado a seus clientes, horário flexível, parceria, confiança, atuação direta dos sócios em todas as etapas, procedimentos, peças jurídicas,

defesas, acordos, consultorias ou intervenções realizadas com o parecer do grupo, deram origem ao empreendimento ora estudado.

Isto gerou um diferencial competitivo, permitindo também um maior êxito na solução de problemas, pela eficiência, agilidade, ética e legalidade ofertada aos clientes em consultoria preventiva e planejamento nas áreas administrativa e judicial, atuando ainda nas atividades do contencioso de lides.

Hoje existe a preocupação em expandir as atividades, de maneira moderada, possibilitando um crescimento organizado e rentável.

Nas relações do ambiente interno a comunicação é clara, aberta e direta, existindo liberdade de opinião e sendo valorizada a iniciativa de inovação e de sugestões de melhoria. Percebe-se um ambiente positivo e motivador para o desempenho profissional na busca de resultados e objetivos.

Após estes sucintos esclarecimentos sobre o ambiente de estudo, deve-se discorrer sobre duas áreas de atuação que serão objeto de análise: processos judiciais e consultoria.

Destaque-se desde já que o objetivo é fazer a mensuração da rentabilidade dos serviços prestados, não se considerando o investimento inicial existente no escritório que já foi amortizado com o decorrer das atividades. Deseja-se também obter uma base de dados para avaliar o retorno sobre investimentos futuros nestas áreas de interesse.

### 3.3.1 Processos

O escritório tem atuação em lides e consultoria nas áreas cível, bancária, comercial, societário, consumidor e sindical. Todavia, consoante já informado, para o estudo de caso será levado em consideração somente as áreas do contencioso bancário, sindical e cível.

A advocacia na área bancária compreende o patrocínio de ações que envolvem todas as matérias relacionadas aos bancos, tais como revisão contratual, defesa de cobranças e execuções. Já a área sindical no âmbito do contencioso, está relacionada às cobranças de contribuição sindical e discussões entre sindicatos, tais como áreas de abrangência. No contencioso cível são consideradas uma gama de

atividades compreendendo, exemplificativamente, as seguintes ações: inventários, indenizações, descumprimento contratual, cobranças, sendo estas últimas não relacionadas aos casos bancários já citados.

Todos os processos são cadastrados no programa chamado CPJ (Cadastro de Processo Jurídico), desenvolvido pela empresa Preâmbulo. Referido cadastro permite emitir relatórios, agendar audiências, efetuar o acompanhamento processual, bem como gerar alguns dados para análise, tais como quantidade de ações por clientes, ações por área e tipos de ação.

Em resumo, as atividades desenvolvidas nas demandas judiciais são: atendimento telefônico, acompanhamento processual via internet, telefone ou, no caso dos autos físicos, verificação diretamente nos cartórios onde tramita a ação, realização de audiências e reuniões, pesquisa de jurisprudência (decisões jurídicas em casos similares), estudo e discussão de casos, confecção de petições que podem ser peças simples ou mais elaboradas. Cada uma destas diligências deve ser acompanhada e mensurada para fins de retorno de investimento.

### 3.3.2. Consultoria

A atividade de consultoria, em virtude de suas peculiaridades, é considerada muito importante para a sociedade. Mediante este trabalho se conquista a fidelidade do cliente e ainda pode-se verificar muitas oportunidades de trabalho em potencial, seja na resolução de conflitos ou até mesmo na atuação de forma preventiva.

O trabalho compreende o esclarecimento de dúvidas de clientes, confecção e análise de contratos, resoluções de questões e problemas, opiniões, pareceres, participação em reuniões, dentre outras prestações de serviço nas áreas de atuação do escritório. A realização pode ser mediante e-mail, telefonemas, reuniões, comparecimento em órgãos públicos e privados, dentre outros. Outrossim, a consultoria é feita exclusivamente pelos advogados, eventualmente um estagiário pode fazer alguma diligência como entrega de documentos e protocolos.

Ao contrário do que ocorre com os processos judiciais que possuem um programa específico para cadastro e controle, a consultoria não possui qualquer registro das atividades, exceto o controle de valores mensais auferidos.

## 4 DIAGNÓSTICOS, RESULTADOS E ANÁLISES

O estudo descritivo e quantitativo efetuado tem como objetivo a mensuração da rentabilidade dos serviços prestados pelo escritório buscando verificar se realmente existe uma remuneração adequada dos serviços realizados, especialmente nas áreas determinadas como prioritárias.

O modelo ideal de gerenciamento das atividades da sociedade seria com o controle do tempo dedicado à realização de cada trabalho, para que, ao final de um processo ou determinado período de trabalho pudesse ser verificada a efetiva rentabilidade do serviço prestado.

Na área de ações judiciais, para efeito dessa de verificação, o programa utilizado no controle das demandas não se mostrou eficaz, visto que não pôde ser feito um controle de tempo dispendido nas atividades. Para a mensuração, haveria a necessidade de um registro manual a ser desenvolvido por cada integrante do escritório. O software utilizado hoje permite apenas controles estatísticos, como por exemplo, número de ações de um determinado cliente e quantidade de ações por área de atuação.

Então, como de fato não está implementado um controle de tempo dispendido em cada atividade, optou-se por verificar a rentabilidade de um determinado período das ações judiciais, no caso concreto, os trimestres que correspondem aos meses de janeiro a junho do ano de 2014.

Além do mais, as inúmeras formas de cobrança de honorários não permitem que os processos judiciais sejam avaliados de forma igualitária. Como exemplo cita-se uma ação em que o pagamento foi efetuado todo ao começo do trabalho em comparação com outro que por ser contrato de risco terá um resultado ao final sobre um provável valor estimado. Para que pudesse haver qualquer comparação haveria a necessidade de que todas as ações já estivessem finalizadas. Porém, existe a questão relacionada à morosidade do Poder Judiciário. Este estudo não visa discorrer sobre as causas que originam a tramitação lenta dos processos, mas apenas e tão somente, informar que um processo judicial pode demorar até dez ou quinze anos para sua finalização por completo, caso não seja celebrado um acordo no decorrer de sua tramitação.

Levando em consideração esta informação, para estudo de rentabilidade num escritório de advocacia, seria necessário um período médio de quinze anos, fato este que torna inviável este tipo de análise, pois, durante este período de tempo muitas situações podem ocorrer e haver a necessidade de uma rápida tomada de decisão e até mesmo adaptação ou alteração da estratégia da sociedade.

Desta forma, para que seja viável a avaliação de retorno sobre investimento deve-se considerar um lapso temporal para análise dos resultados obtidos, bem como dos gastos existentes neste mesmo período. A título de esclarecimento, as custas processuais não são consideradas gastos, pois, existe o reembolso de despesas por parte de todos os clientes. Eventualmente um cliente pode atrasar esta devolução, contudo, não existe prejuízo referente ao não reembolso ao escritório.

Deve-se acrescentar que controle de rentabilidade será feito somente nos pagamentos de clientes e não sobre honorários de sucumbência (valor auferido ao final de uma ação judicial quando o perdedor é condenado ao pagamento de honorários para o advogado da outra parte), tampouco serão consideradas as ações de risco, isto é, aquelas em que o escritório receba somente se obtiver êxito na causa.

Assim como nas ações judiciais, a consultoria não possui qualquer controle de tempo gasto no trabalho. Alheio a este ponto, também existe a ausência de registro das atividades. De fato, este ponto é bastante crítico e merece uma atenção especial do escritório, muito embora os sócios possuam conhecimento se as diligências estão de acordo com o pagamento, bem como quando se identifica um excesso de serviço o valor é renegociado.

Desta forma, para a mensuração, deve-se considerar um lapso temporal, novamente os dois primeiros trimestres do ano corrente, pois esta atividade possui normalmente uma remuneração fixa mensal. Em que pese não haver o controle de horas ou atividades desenvolvidas, existe um controle rigoroso de gastos e despesas do escritório que permitem a verificação do retorno financeiro. Novamente não são consideradas as despesas que são reembolsadas pelos clientes. Ademais, serão avaliados somente os clientes que efetuam o pagamento mensal, descartando-se consultorias avulsas tais como confecção de um determinado contrato ou parecer.

Para a análise, foi utilizada a fórmula descrita por Brigham e Ehrhardt (2006, p. 203) na qual o retorno do investimento é obtido com a subtração da quantia investida daquela recebida e o resultado é dividido pelo valor investido.

Assim, considerando-se os trimestres de janeiro/fevereiro/março e abril/maio/junho do ano de 2014 o escritório obteve as seguintes taxas de retorno:

1º Trimestre de 2014 – ações bancárias: 1,95

1º Trimestre de 2014 – ações cíveis: 1,72

1º Trimestre de 2014 – ações sindicais: 3,46

2º Trimestre de 2014 – ações bancárias: 2,32

2º Trimestre de 2014 – ações cíveis: 2,86

2º Trimestre de 2014 – ações sindicais: 3,25

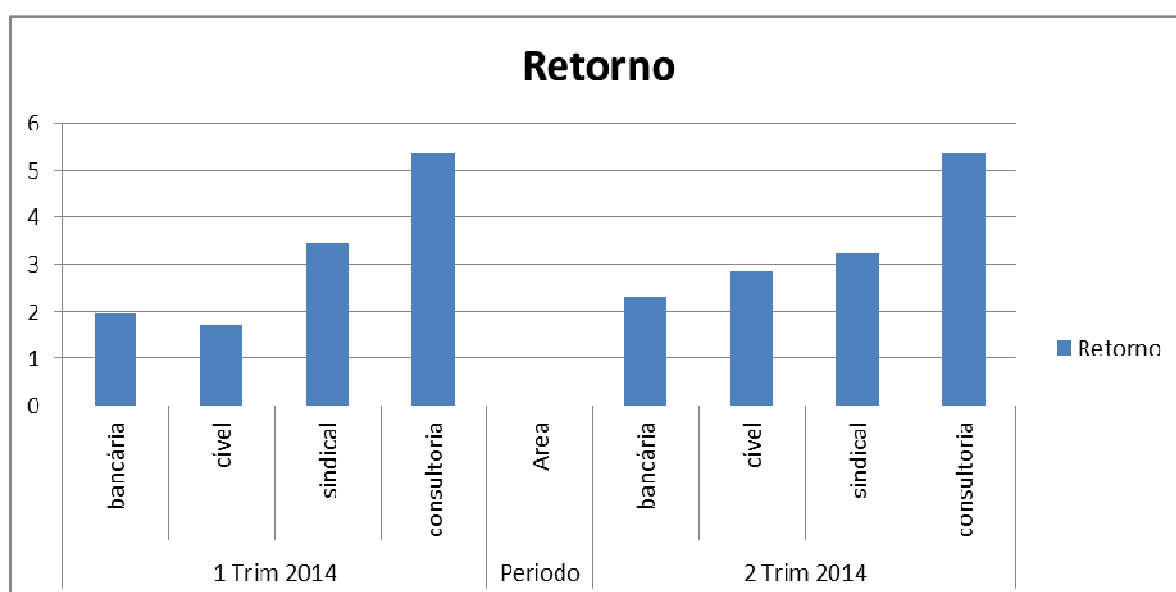
1º Trimestre de 2014 – consultoria: 5,36

2º Trimestre de 2014 – consultoria: 5,36

Estes índices significam que para cada um real gasto com despesas do escritório foi gerado em média, por exemplo, 5,36 reais na consultoria e 2,29 no contencioso cível no primeiro trimestre do ano. É claro que devemos ressaltar que individualmente a área mais rentável do contencioso foi a sindical com 3,35.

A identificação dos resultados obtidos nos dois trimestres do ano de 2014 foi determinada conforme a Figura 1.

Figura 1- Retorno sobre Investimento nos dois primeiros trimestres de 2014

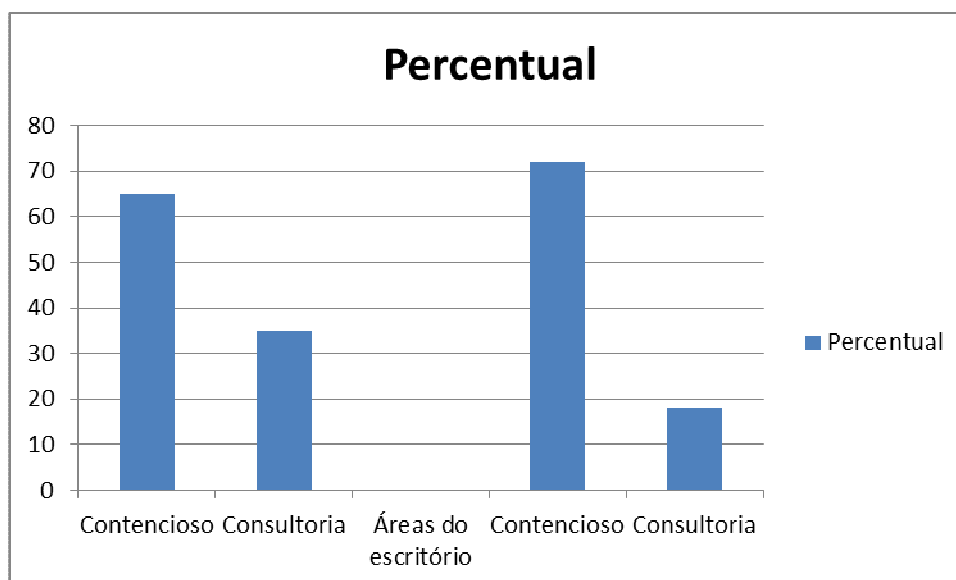


Para a realização do cálculo adotou-se a remuneração do trimestre mencionado e as despesas do escritório. Este cálculo levou em conta todos os valores recebidos deduzindo-se o total de despesas dispendidas, obtendo-se o resultado líquido e em seguida os retornos de investimento supra referidos, especificados por área. Não se optou por um percentual estatístico de coleta de dados nos trimestres mencionados e sim pela totalidade das informações do período. Isto foi decidido em virtude do número de dados não ser muito elevado e por se desejar uma informação 100% precisa sobre o lapso de tempo abrangido.

Para esta análise, o contencioso representou em média 65% do faturamento no período enquanto que a consultoria os outros 35%. Para fins de informação, durante este mesmo período, a consultoria representou o total de 18% do faturamento do escritório, enquanto que o contencioso (englobando também as áreas não analisadas neste estudo) totalizou 72% do faturamento.

O percentual de faturamento das áreas analisadas pode ser observado na representação gráfica abaixo:

Figura 2 – Percentual sobre faturamento



Muito embora o faturamento da atividade de consultoria seja uma porcentagem inferior, este valor é pago mensalmente de forma fixa, ao contrário do contencioso. Os meses de dezembro e janeiro são período de baixo faturamento em virtude de férias e recesso de final de ano, o que implica significativamente na remuneração variável representada pelas ações judiciais. Também podem ocorrer



eventos específicos ou períodos com queda nas receitas devido a situações pontuais, como no caso do mês de junho, quando foi realizada a Copa do Mundo no Brasil.

Verificou-se como principal resultado desta análise o fato do contencioso ficar bem abaixo da consultoria em rentabilidade e consequentemente no retorno sobre investimento. Este índice mostra que a esta atividade é muito mais eficaz, além de possuir um ciclo muito mais curto de retorno, isto é, seu prazo de conclusão e geração de receita é menor quando comparado ao contencioso.

## **5 CONCLUSÃO**

Após o estudo e análise da rentabilidade dos serviços de contencioso nas áreas bancária, sindical e cível, assim como na atividade de consultoria prestada pelo escritório, verificou-se que a sociedade tem atingido o objetivo planejado pelos sócios, qual seja, existe uma efetiva e adequada remuneração dos serviços prestados e a mesma permite um crescimento, que se bem conduzido irá ao encontro do desenvolvimento esperado. Os sócios tinham em mente um índice médio de retorno financeiro de 2,0, enquanto que o contencioso cível teve uma média de 2,29, o bancário 2,13, o sindical 2,78 e a consultoria 5,36. A perspectiva planejada é de um crescimento de 30% do faturamento em dois anos. Apesar de haver uma variação nos índices de retorno das áreas do contencioso (cível, bancário e sindical), não houve oscilação abrupta na rentabilidade nestes períodos.

Contudo, o controle e gerenciamento de informações existente no escritório não se mostra eficaz no sentido de mensuração exata das horas trabalhadas para cada cliente, modalidade de prestação de serviço, tipo de ação ou assunto. Isto porque, o software utilizado apenas detém o registro dos processos judiciais, controle este que permite apenas auferir a quantidade de ações, áreas e número de clientes. Não existem meios para registro de tempo de realização das atividades com o programa adotado no escritório. Para a correta medição do retorno sobre o investimento existe a necessidade de controle de tempo, o qual não é possível realizar com este programa em virtude da não existência de campo específico. Já a

atividade de consultoria, como mencionado, não detém controle de tarefas e tempo gasto.

Caso houvesse um melhor controle de tempo das tarefas, o retorno sobre o investimento poderia ser verificado com mais precisão. Este controle deve ser feito por todos os membros do escritório, com o devido registro do tempo de execução das atividades de acordo com o sistema adotado, seja um software ou planilha de controle. Com o devido registro, os sócios terão um conhecimento mais preciso do tempo gasto para as tarefas, sendo possível avaliar exatamente se um cliente ou determinada ação é rentável.

Estabelecer o efetivo registro de dados de mão-de-obra e tempo dispendido com programas customizados, relatórios diários e totalização mensal permitirá uma exatidão de informações, assim como analisar os ganhos e custos de um determinado período. Desta forma existe a necessidade de investimento em programas específicos de controle já existentes no mercado ou contratação de empresa especializada para desenvolver um software customizado. O gasto neste tipo de trabalho, específico para as áreas de contencioso é de aproximadamente R\$ 2.000,00 pela implantação do software e um valor mensal de manutenção, ajustes e atualização de R\$ 300,00. Deve-se esclarecer que este valor poderá oscilar dependendo do número de usuários que obterão a licença de uso. Esta forma de controle possibilitará uma detalhada avaliação e maior base de dados para decisões gerenciais. Uma mudança como esta alterará o trabalho de todos que terão também como função este tipo de registro de dados, tendo em vista que cada atividade deve ser controlada para fins de mensuração de retorno sobre o investimento.

Para a atividade de consultoria não se tem conhecimento de programas disponíveis em mercado como para o contencioso. Será necessária a busca de algum software no mercado nacional ou então, que seja desenvolvida uma forma de controle no escritório. A criação de uma planilha em rede, na qual todos possam anotar o tempo de cada atividade (horário de início e término), pode ser útil para fins de verificação de rentabilidade.

A partir da implantação deste novo controle, seja por meio de um novo software ou criação de planilhas, a precisão para a medição do retorno sobre investimento será de quase 100%, pois, em se tratando de atividades manuais, deve-se considerar que podem ocorrer erros nos registros pelos membros da equipe.

Outro ponto importante é ver, ouvir e sentir o mercado, visitando feiras voltadas para a área, buscando familiarizar-se com softwares novos ofertados no mercado, sua real utilidade e resultado. Isto visa o objetivo estratégico de manter atualizados os controles de informações para auferir rentabilidade, preservando este gerenciamento que representa um diferencial ou vantagem competitiva. Outrossim, de grande valia se faz a utilização de amostras dos referidos programas a fim de verificar se as funcionalidades realmente atendem ao pretendido pela organização. A utilização de cronômetros de mesa para registro de tempo empregado no atendimento e trabalho, cujos dados seriam lançados em relatório apropriado, como os existentes em escritórios no exterior, mostra-se muito radical para a realidade.

Constata-se também que índice apresentado para as ações judiciais pode ser melhorado. Para tanto, deve-se criar critérios de avaliação de rentabilidade para aceitar ou não representar um cliente em uma demanda. Uma escala de percentuais crescentes sobre valores das ações, tendo valores mais elevados para ações de pequena monta e menores para as mais significativas, fixando-se um piso de valor mínimo de ação, no montante de R\$ 20.000,00, abaixo do qual não se cogitaria aceitar o caso. Filtrar ainda ações com melhor perspectiva, visando rentabilizar os resultados e delimitar a utilização do escritório pelo cliente de melhor perfil financeiro. Assim as ações do contencioso conseguirão um resultado mais expressivo, melhorando consequentemente seu retorno sobre investimento.

O mesmo ocorre com atividade de consultoria que apresentou uma taxa de rentabilidade boa, mas que, no entanto, representou apenas 35% do faturamento fixo do escritório comparada com as áreas do contencioso estudadas. A sugestão é que seja ampliada a atuação na área comercial, também no horizonte dos próximos dois anos, pelo menos em 15% na captação de clientes para a atividade de consultoria. Este trabalho poderá ser realizado por meio de indicações de clientes atuais, que podem servir de referência e ainda trabalhos direcionados para nichos de interesse, como associações comerciais, empresas de determinado segmento, entre outros. Também, haverá a necessidade de redução de atividades dos sócios mediante delegação, a fim de que haja tempo livre para a prospecção de novos clientes.

Enfim, a utilização de todas estas informações (retorno sobre o investimento existente e pretendido, crescimento almejado, forma de controle das atividades e obtenção de informações financeiras) permitirão maior competitividade, eficiência,

noção de risco e rentabilidade da atividade, garantindo aos administradores da sociedade condições de optar pelo direcionamento e gestão adequados no contexto no qual estejam inseridos, assim como o desenvolvimento e crescimento da sociedade nos patamares desejados, ou seja, um aumento de faturamento de 30% nos próximos dois anos.

## REFERÊNCIAS

BRAGA, R. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

BRASIL, Ordem dos Advogados. Seção Paraná. Resolução n. 04 de 09 de março de 2012.

BRIGHAM, E. F., EHRHARDT, M. C. **Administração Financeira: teoria e prática**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

BRUNI, A. L. **Estatística Aplicada à Gestão Empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BULGACOV, S. (organizador). **Manual da Gestão Empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliação de empresas – Valuation: Calculando e gerenciando o valor das empresas**. 3. ed. São Paulo: Makron Books Ltda., 2002.

CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia Científica – Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

GITMAN, L. J.; MADURA, J. **Administração Financeira: Uma abordagem Gerencial**. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2003.

HITT, A. MICHEL, IRELAND, D., HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: CengageLearning, 2008.

KIRSTEN, J. T., RABAHY, W. A. **Estatística aplicada às ciências humanas e ao turismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LEMES JUNIOR, A. B., RIGO, C. M., CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas trabalhistas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Administração de Processos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

SARTORE, D. "ROI em escritórios jurídicos". 2007. Disponível em <<http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI46345,91041-ROI+em+escritorios+juridicos>>. Acesso em : 02/10/2004.

SILVA, DE P. e. **Vocabulário Jurídico**. 27.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2008.

SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2002.